

# **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГЛОБАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ**

## **GLOBAL CORPORATIONS' COMPETITIVENESS STRATEGIES DEVELOPMENT TRENDS**

**УДК 334.726 (339.94)**

**Л.А. Кривенцова (ВШЭМ УрФУ), Ж.С. Беляева (ВШЭМ УрФУ)**

### **АННОТАЦИЯ**

Современная мировая экономика опирается на глобальные корпорации, как и более полувека назад. Исследовательский интерес сконцентрирован в научном поле стратегий развития транснациональных корпораций и источников их конкурентоспособности. Эмпирическая база таких исследований в основном основывается на транснациональных корпорациях с основным управленческим офисом в США, Европе или Японии. Глобализация производства и маркетинга изменила образ международной экономики, что привело к изменению географии потоков иностранных инвестиций. С тех пор как компании из развивающихся стран начали процесс интернационализации и продемонстрировали способность приобретать ресурсы для поддержания своей интернационализации, изучение деятельности транснациональных корпораций из развивающихся стран стало важной темой исследований в международном бизнесе. Несомненным трендом последних пяти лет стало стремительное развитие компаний из быстроразвивающихся стран, основанное на новых стратегиях участия в международной конкуренции.

Представленная работа посвящена анализу современного пула стратегий конкурентоспособности глобальных корпораций в условиях трансформации баланса мировой экономики.

The modern world economy is still based on global corporations like more than half a century ago. Most of the researchers study stages of the strategies of global corporations' development and the sources of their competitiveness. The empirical basis of such research is based mostly on the global corporations headquartered in the United States, Europe or Japan. Nevertheless, the globalization of production and marketing has changed the shape of the world economy, and changed the geography of foreign investment flows. Unquestionable trend of the last five years proceeds with the rapid development of companies from emerging countries, based on new strategies of participation in international competition.

The presented work is devoted to the analysis of the current pool of competitive strategies of global corporations under conditions of the world economy balance transformation.

Ключевые слова: транснациональные корпорации, стратегии международного бизнеса, конкурентоспособность, интернационализация, быстроразвивающиеся страны.

## 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СУЩНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ГЛОБАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Обобщающим критерием развития глобальных корпораций является реакция на крупномасштабные изменения в мире с середины 19 века и по настоящее время (колонизация и деколонизация, мировые войны, холодная война, научно-техническая революция, научно-технический прогресс и технологизация общества, конкурентная борьба за ресурсы, модернизация экономик развивающихся и постсоциалистических стран, глобализация, постиндустриализация, освоение ближнего космоса и прочее). Особое значение в качестве критерия имеет появление новых технологий и отраслей мирового хозяйства в связи с научно-техническим прогрессом, а также развитие инфраструктуры мирового хозяйства: всемирные транспортные сети, связь, автоматизация, информатизация, компьютеризация [1].

Эволюция глобальных корпораций связана с интернационализацией. Начало интернационализации приходится на 17-18 века, который связывают с экспансией развитых стран и переносом их производственных мощностей в менее развитые регионы Азии, Африки, Ближнего Востока и Южной Америки с целью использования местных природных ресурсов для обеспечения роста производства и поиска новых рынков сбыта. Процессы интернационализации связывают с научно-техническим прогрессом, что привело к изменению мотивации транснациональных корпораций и усилению интеграции в международное экономическое пространство.

Большинство ученых считает, что на разработку стратегии выхода транснациональных корпораций на мировой рынок влияет процесс интернационализации. Среди теорий, описывающих необходимость международной экспансии фирм можно выделить теорию монополистических преимуществ Хаймера, Вернона [2], теорию интернационализации Баккли, Кассона [1], OLI-теорию Даннинга [3]. Теория монополистических преимуществ показывает, что в условиях монополизации товарного рынка компания старается использовать особый вид конкуренции, выделяя свой собственный товар в особую группу путем использования рекламы и других мер по продвижению товара на рынок. Этот товар становится особенным, и на него не распространяются общие законы рыночной конкуренции. Авторы теории интернационализации считают, что основным конкурентным преимуществом транснациональных корпораций является целостная интернальная (внутренняя) структура, при которой выработанные в корпорации ноу-хау недоступны конкурентам. Теория Даннинга считается наиболее комплексным подходом к интернационализации и ставит своей целью объединение отдельных «наилучших» элементов, взятых из различных предшествующих теорий, для всестороннего объяснения интернационализации.

Автор выделяет три группы факторов, определяющих интернационализации и объемы иностранных активов – OLI-преимущества: специфические особые конкурентные преимущества иностранных инвесторов (транснациональной корпорации) перед местными компаниями (О-преимущества); выгодные местные факторы, предлагаемые принимающими странами для транснациональных корпораций (L-преимущества); степень возможной интернализации (I-преимущества).

Однако все перечисленные теории были разработаны в экономически развитых странах учеными развитых стран.

Эмпирические исследования стратегий транснациональных корпораций (ТНК) на мировом рынке показывают, что глобальная интеграция и адаптация к местным условиям оказывают существенное влияние на жизнеспособность дочерних компаний ТНК [4]. Ряд ученых считает, что критической проблемой для ТНК является необходимость согласования стремления к интеграции и адаптации к местным условиям. Для решения данной проблемы западными учеными была разработана I-R матрица, которая включает четыре основных стратегии международного бизнеса: международная, мультилокальная, глобальная и транснациональная (рис. 1). Данные стратегии широко используются западными ТНК для вхождения на рынок и повышения конкурентоспособности в международном пространстве.

Тем не менее, в международном бизнесе лишь некоторые ученые исследуют особенности развития ТНК из развивающихся стран и то, каким образом I-R система влияет на выбор их международной стратегии на мировом рынке [5].

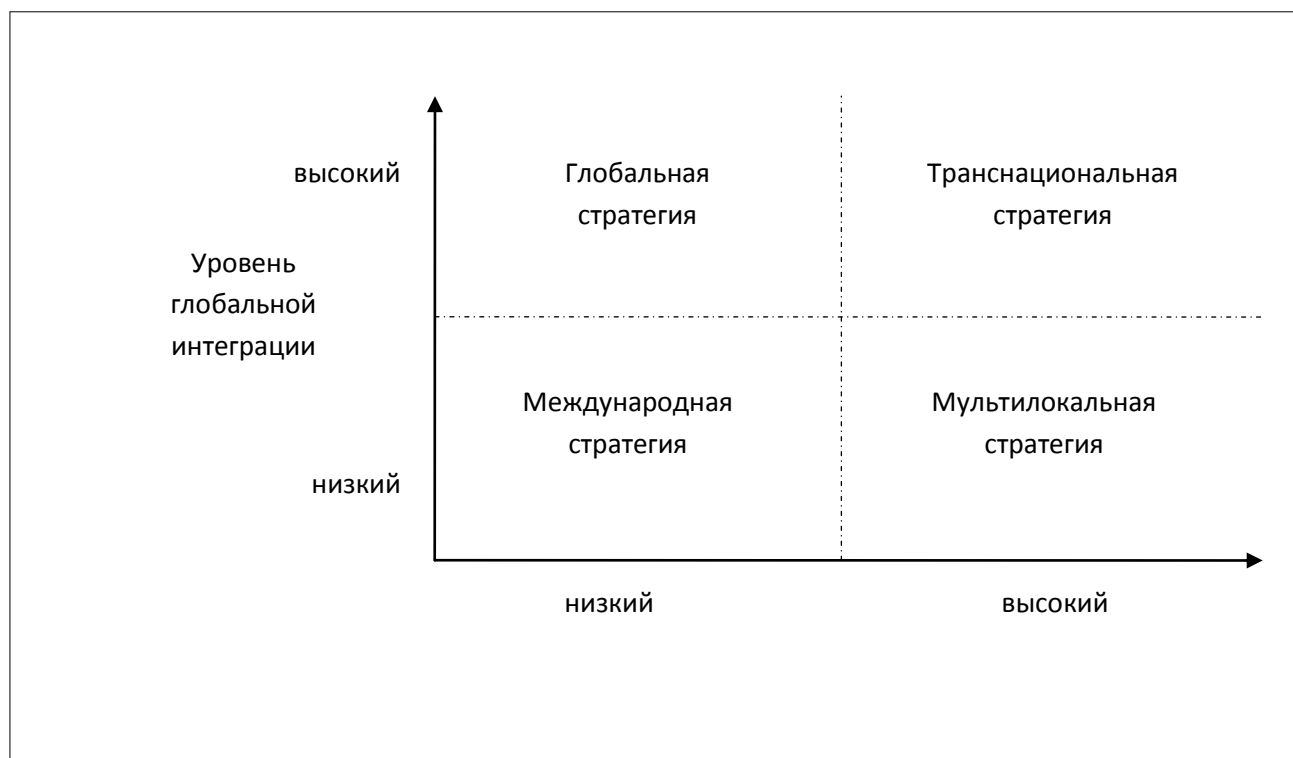


Рисунок 1 – I-R матрица международных стратегий бизнеса

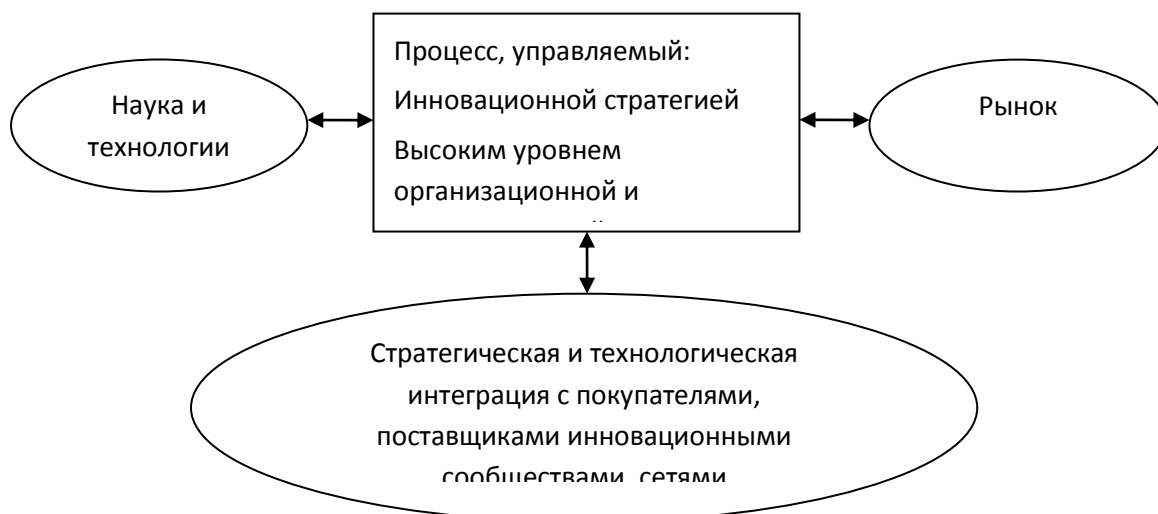
Показательным исследованием является выборка китайских транснациональных корпораций [5]. На сегодняшний день китайская экономика занимает существенную долю в движении ПИИ из всех развивающихся стран. Статистические данные показывают, что в Китае действует около 8500 ТНК, осуществляющих свою инвестиционную деятельность в 180 странах мира. Однако официальные отчеты об инвестиционной деятельности китайских ТНК показывают, что 65% корпораций несут потери на зарубежных рынках. Эти отчеты выделяют несколько общих проблем китайских ТНК: отсутствие осведомленности о международной среде, отсутствие первичного опыта выхода на зарубежные рынки, а также отсутствие стремления к адаптации к местным условиям и отсутствие стратегического планирования. Отсутствие осведомленности и первичного опыта авторы исследования считают ключевыми факторами, влияющими на выработку международной стратегии ТНК из развивающихся стран.

## 2 СТРАТЕГИИ УСПЕХА И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ КОРПОРАЦИЯХ

Эволюция стратегий ТНК за последние 60 лет, в период с 1950 по 2012 гг., претерпела ряд изменений [6]. Например, Rothwell [7] выделил пять поколений (стадий) трансформации ТНК в рамках инновационного процесса. В течение данного периода ТНК поменяли инновационную стратегию с системы замкнутых инноваций на систему открытых инноваций – пятое поколение ТНК [8]. Rothwell охарактеризовал инновационный процесс как способность компаний использовать свои ресурсы для получения преимуществ в научной, технологической и рыночной сферах [9].

Подход, основанный на стратегии открытых инноваций, доказывает, что инновационный процесс усложняется, а компании должны вовлекать большее количество участников для полной реализации коммерческого потенциала своих идей.

Модель пятого поколения ТНК (рис. 2) включает растущую стратегическую и технологическую интеграцию между различными организациями внутри компании и за ее пределами. Эта модель использует стратегию одновременного, а не последовательного развития и отходит от ресурсо-ориентированной разрозненно функциональной структуры в пользу организации бизнес-процессов.



## Рисунок 2 – Модель пятого поколения ТНК, 1990-наши дни

В настоящее время ТНК переключили свое внимание с продуктов на производство, и стратегия замкнутых инноваций теряет свою актуальность.

Новые корпоративные стратегии основаны (но не ограничены) на следующих вопросах:

- Чем руководствуются компании при выборе того, что и как производить?
- Какие услуги предлагают компании и как их передают?
- Где компании занимаются производством?
- Кто производит продукцию?

Gilbert и Heinecke [10], основываясь на теории обстоятельств, разработали комплексную модель региональных факторов успеха для исследования влияния автономии регионального менеджмента и региональной адаптации продуктов/услуг на эффективность ТНК в регионе. Теория обстоятельств – это подход к организационному анализу, предполагающий, что структура и иные особенности организации во многом зависят от факторов внешней среды, используемой компанией технологии и т. д.

Текущие исследования [11, 12, 13, 14, 15, 16,17] предлагают в качестве альтернативы стратегии интернационализации, которая построена на концепции сочетания глобальной интеграции и адаптации к местным условиям [18,19], региональные стратегии ТНК. Под регионом понимается промежуточный географический уровень в традиционной дихотомии мир-страна. Чаще всего более тесные торговые отношения складываются между соседними странами, подобное региональное взаимодействие обуславливает широкий спектр экономической деятельности ТНК [16]. Объектом анализа являются предприятия рейтинга Global 500 за 2000-2008 гг. Исследования показали, что ТНК должны оптимизировать свой успех на региональном уровне путем соотношения автономии регионального менеджмента и региональной адаптации продуктов/услуг в условиях организационного и экологического контекста.

С развитием новых стратегических альтернатив ТНК, в последнее десятилетие в научной литературе стал преобладать подход, основанный на одновременном использовании кооперации и конкуренции для достижения лучших коллективных и индивидуальных результатов, так называемая «со-конкуренция». Стратегическое поведение фирм, использующих со-конкуренцию, ориентировано на получение преимуществ стимулирования конкуренции и доступа к дополнительным ресурсам посредством сотрудничества [20]. Со-конкуренция затрагивает одновременно конкуренцию и сотрудничество ТНК на быстроразвивающихся рынках с внешними акционерами, конкурентами, правительством, поставщиками, дистрибьюторами, партнерами и корпоративными членами [21]. Со-конкуренция развивает беспроигрышные сценарии, в которых бизнес стремится многого достичь не за счет захвата доли рынка у соперника, а за счет создания большего рынка или расширения рынков и основных поставщиков в

дополняющих областях. Теоретической базой со-конкуренции является теория игр, которая поясняет, что повторяющаяся игра может обеспечить больше выходы для игроков, если они обмениваются информацией и согласовывают взаимное поведение [22].

Бизнес-модель, основанная на со-конкуренции, зависит, прежде всего, от целей и задач, которые формулируются вне со-конкуренции. Поэтому в данном контексте не существует какой-либо «базовой модели». В самом деле, ранние исследования на различных уровнях выявили несколько отличающиеся мотивы и драйверы стратегии со-конкуренции [23]. Таким образом, ряд исследователей предлагает следующие общие драйверы бизнес-модели, основанной на стратегии со-конкуренции:

- увеличение размера текущего рынка,
- создание новых рынков,
- эффективность использования ресурсов,
- улучшение конкурентной позиции фирмы.

В тоже время, несмотря на большое количество научной литературы по инновационным бизнес-моделям, теоретическая база недостаточно проработана и структурирована [24]. Например, несмотря на сомнения М. Портера [25] в формировании концепции бизнес-модели, многие ученые утверждают, что бизнес-модель может обеспечить лаконичную структуру, объясняющую природу создания ценностей и монетизации инноваций в корпорациях [26]. Таким образом, инновационная бизнес-модель, описывающая структуру бизнеса, способствующего улучшению результатов, является еще одной ключевой стратегией современных глобальных корпораций [27].

И, наконец, немаловажным факторов успеха развития стратегии современных глобальных корпораций является ответственное управление и следование принципам устойчивого развития. Эти факторы зависят от грамотного управления отношениями с заинтересованными сторонами.

Последние тридцать лет существенно изменился подход к исследованию потребностей и реакции заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в организации. В конце двадцатого века социальные вопросы и вопросы окружающей среды стали решающими факторами, влияющими на политику государства и корпоративные стратегии. ТНК становятся центральным звеном по отношению к корпоративной социальной ответственности (КСО) благодаря своим размерам и комплексности, а также того факта, что они действуют более чем в одной юрисдикции самостоятельно, через сеть дочерних компаний или альянсов с другими хозяйствующими субъектами [28].

Сфера социальной и корпоративной ответственности также трансформируется в сторону системы со-регулирования и стандартов отчетности. Национальная модель КСО формируется на основе глобального подхода и кросс-культурных особенностей, оказывая содействие в передаче знаний предприятиям и организациям различного уровня [29].

Окончание эпохи монополии на знания транснациональных компаний развитых стран открыло большие возможности для компаний из

быстроразвивающихся стран. Развитие и повышение качества научных исследований в университетах и их масштабного распространения привели к ликвидации монополии на знания, которой обладали научно-исследовательские институты в двадцатом веке.

Быстроразвивающиеся страны, такие как Китай, Индия, Бразилия, Гонконг, Южная Корея и многие другие, обладают огромным потенциалом в проведении научных исследований мирового уровня в своих топовых университетах[6]. На сегодняшний день научные знания имеют более широкое распространение и использование, чем тридцать лет назад. Подобное распространение научных знаний дает транснациональным корпорациям развивающихся стран дополнительные конкурентные преимущества доступа на мировой рынок.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе рассмотрена эволюция стратегий глобальных корпораций, влияющих на повышение конкурентоспособности, и их трансформация в зависимости от национальной принадлежности управленческого офиса в развитых странах или странах с быстрорастущей экономикой. Более ранние формулировки стратегий ТНК основывались на теории интернационализации. Авторы теории интернационализации считают, что основным конкурентным преимуществом ТНК является целостная интернальная (внутренняя) структура, при которой выработанные в корпорации ноу-хау недоступны конкурентам. Для решения проблемы необходимости согласования стремления к интеграции и адаптации к местным условиям, западными учеными была разработана I-R матрица, которая включает четыре основных стратегии международного бизнеса: международная, мультилокальная, глобальная и транснациональная. Преимуществом I-R матрицы является то, что ее с некоторыми допущениями можно применять для повышения конкурентоспособности ТНК быстроразвивающихся стран. Альтернативой I-R матрицы является комплексная модель региональных факторов успеха для исследования влияния автономии регионального менеджмента и региональной адаптации продуктов/услуг на эффективность ТНК в регионе. В настоящее время ТНК переключили свое внимание с продуктов на производство, поэтому с целью повышения конкурентоспособности все большее значение приобретает подход, основанный на стратегии открытых инноваций, что представляет собой способность компаний использовать свои ресурсы для получения преимуществ в научной, технологической, социальной и рыночной сферах. С развитием новых стратегических альтернатив ТНК, в последнее десятилетие в научной литературе активно стал использоваться термин «со-конкуренция». Стратегическое поведение фирм, использующих со-конкуренцию, ориентировано на получение преимуществ стимулирования конкуренции и доступа к дополнительным ресурсам посредством сотрудничества. И, наконец, немаловажным фактором успеха развития стратегии современных глобальных

корпораций является ответственное управление и следование принципам устойчивого развития.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие / Е.С. Пономарева, Л.А. Кривенцова, П.С. Томилов; под ред. Л.Е. Стровского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 287с. – (Серия «Практический курс»)
- 2) Hymer, S. The international operations of national firms: A study of Direct Foreign investment. Cambridge, MA: The MIT Press, 1976
- 3) Dunning, J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 1988, 19(1): 1–31.
- 4) Fong C, Ho H., Weng L. and Yang K. The Intersubsidiary Competition in an MNE: Evidence from the Greater China Region. *Canadian Journal of Administrative Science*, 2007, Vol. 24, pp. 45-57.
- 5) Fan D., Nyland C. and Zhu C.J. Integration-Responsiveness Framework for Chinese MNCs: an area for future study. *Monash University Business and Economics*, Working paper 5/2009.
- 6) Abdulsomad K. The transformation of multinational corporations (MNCs) from an innovation perspective: some notes on the theories of MNCs *AI & Soc*, 2014, 29:415–426
- 7) Rothwell R. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Manage*, 1992, 22(3):161–170
- 8) Chesbrough H. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Cambridge, 2003
- 9) Rothwell R. Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 1994, 11(1):7–31
- 10) Gilbert D.U, Heinecke P. Success Factors of Regional Strategies for Multinational Corporations: Exploring the Appropriate Degree of Regional Management Autonomy and Regional Product/Service Adaptation. *Management International Review*, 2014, 54:615–651.
- 11) Arregle, J.L., Miller, T.L., Hitt, M.A., Beamish, P.W. Do regions matter: an integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of MNEs. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(8), 910–934.
- 12) Banalieva, E. R., Dhanaraj, C. Home region orientation in international expansion strategies. *Journal of International Business Studies*, 2013, 44(2), 89–116.
- 13) Heinecke, P. Success factors of regional strategies for multinational corporations. Heidelberg: Springer, 2011
- 14) Rugman, A. M. The regional multinationals: MNEs and “global” strategic management. Cambridge: Cambridge University Press, 2005
- 15) Rugman, A.M., Oh, C.H. Does the regional nature of multinationals affect the multinationality and performance relationship? *International Business Review*, 2010, 19(5), 479–488.



- 16) Rugman, A.M., Oh, C.H. Why the home region matters: location and regional multinationals. *British Journal of Management*, 2013, 24(4), 463–479.
- 17) Rugman, A.M., Verbeke, A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 2004, 35(1), 3–18.
- 18) Bartlett, C.A., Ghoshal, S. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989
- 19) Prahalad, C.K., Doz, Y.L. *The multinational mission: balancing global integration with local responsiveness*. New York: Free Press, 1987
- 20) Robert F., Marques P., Le Roy F. Coopetition Between SMEs: An Empirical Study of French Professional Football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2009, Vol. 8(1), pp. 23-43.
- 21) Czakon W., Mucha-Kuś K., Rogalski M. Coopetition research landscape – a systematic literature review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, 2014, Vol. 17, pp. 122-150
- 22) Okura, M. Strategies of Japanese Insurance Firm. A Game-Theory Approach. *International Studies and Management & Organization*, 2007, Vol. 37(2), pp. 53-69.
- 23) Ritala P., Golnamb A, Wegmann A. Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management* 43, 2014, 236–249
- 24) Schneider, S., Spieth, P. Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 2013, 17(1), 1–34.
- 25) Porter, M.E. Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 2000, 79(3), 62–78.
- 26) De Reuver, M., Bouwman, H., Haaker, T. Business model roadmapping: a practical approach to come from an existing to a desired business model. *International Journal of Innovation Management*, 2013, 17(1), 1–18.
- 27) Magretta, J. Why business model matter. *Harvard Business Review*, 2002, 80(5), 86–92.
- 28) Kercher K. Corporate Social Responsibility: Impact of globalisation and international business, 2007, <http://epublications.bond.edu.au/cgej/4>
- 29) Беляева Ж. С. Модели социально ответственного бизнеса в мировой экономике; науч. ред. Л.Е. Стровский. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ МИГРАЦИИ «NONSTANDARD»**

**УДК 314.74**

**Т.В.Куприна, ВШЭМ УрФУ**

### **Аннотация**

В статье представлены новые направления профессиональных миграций «nonstandard». Данные направления обусловлены расширением работы в виртуальных командах, изменением условий работы в кросс-культурном